

Problemática de la relación entre la nueva economía y los modos de management de las PYME

AUTOR:
Pr. Dahbi Hairane

Resumen

El artículo tiene como objetivo presentar las repercusiones de las nuevas tecnologías de la información sobre los métodos tradicionales de management, destaca el papel de los nuevos gestores de los cambios tecnológicos en la economía, combinando la competencia, la eficiencia y haciendo del capital humano un factor clave del desarrollo de la empresa.

Debido a que el cambio es inevitable para las empresas surge una serie de preguntas: ¿Cómo ayudar a los líderes empresariales a pensar en nuevas formas de organización a poner en práctica? ¿Cómo ayudarles a integrar con éxito las nuevas tecnologías? ¿Cómo garantizar la integración de estas empresas poniendo énfasis en el desarrollo de recursos humanos?

Palabras clave: Nueva Economía, manager, management tradicional, tecnologías de información, integración y recursos humanos.

I. Introducción.

Desde principios de 1990 del siglo pasado, se ha introducido poco a poco la coexistencia de dos modos diferentes de management, a saber, por un lado, las empresas "Net-economía" aogando por un modelo de organización y funcionamiento reciente que es más reactivo a las limitaciones y presiones del medio ambiente, y en segundo lugar, las empresas llamadas tradicionales, que tienen cuidado con los actuales desarrollos tecnológicos, pero al mismo tiempo, un tanto optimista acerca de un matrimonio poco probable de la Internet con su propio modelo de operación.

Gracias a la difusión progresiva de estas tecnologías, nuevos managers emergen, su reto consiste en integrar con éxito las nuevas tecnologías de la información en su negocio, y por lo tanto, para anticipar su impacto en los modos de

organización y gestion de los hombres. Así, según Mongrand (2001) "Los nuevos modos de manegement inventados como consecuencia de los recientes cambios tecnológicos, a saber principalmente los "start-upé, están más abiertos a la innovación individualy más propicios para la exhibición de las competencias colectivas e individuales".

Este artículo tiene como objetivo proporcionar una visión general y resumida del impacto de las nuevas tecnologías de información (NTI) en los métodos de management. Gira en torno a tres preguntas:

-¿Qué descripción se puede hacer de las características de estas nuevas tecnologías y de las bases de este "nuevo modelo",de lo cual el manager debe ser un actor principal y agente de cambio?

-¿Qué vista crítica se puede hacer sobre el funcionamiento del management de las empresas de la nueva economía, identificando sus fortalezas, sino también las dificultades de los nuevos managers?

-¿Qué descripción se puede hacer de las características esenciales de las empresas de mañana, que deben hacer frente al reto de combinar las dos lógicas de la vieja y la nueva economía, con especial énfasis en el desarrollo de recursos humanos?

II. Las empresas de la Nueva Economía.

La última década del siglo pasado ha conocido la creación de un espacio público y universal, Internet¹, que ha alterado los datos y ha sido asimilado a la "tercera revolución industrial", después de las de la máquina de vapor y de la electricidad. Según Mongrand (2001) "Internet nos

¹ Si Intranet es un sistema a vocacion interna de una estructura como empresa, administracin o asociación, la Internet es a la vez la infraestructura de telecomunicaciones y un conjunto de normas que permiten a cada usuario conectado a la red el acceso a miles de millones de páginas de información repartidas en cientos de miles de servidores.

obliga a ver que habia novedades, pero que la innovación se ponía como una estrella, que había un torbellino, pero que no había la velocidad, que la economía - todos estos componentes-ralentiza".

Fue entonces que el concepto de "nueva economía"² es ha impuesto para el gran público. De hecho, este es un concepto basado en una red que ha extendido sus ramificaciones en todos los sectores de la economía, hasta el punto donde empezamos a llamar a algunas empresas de "one klik away, un klik a distancia". De este modo, se han creado nuevas empresas con gran rapidez y han experimentado un rápido desarrollo a pesar de tener una dimensión virtual, tanto por la naturaleza de su actividad, como por la realidad de sus resultados inmediatos, (Bartoli, 1997).

La ola de nuevas tecnologías requiere de una introducción su la jerga particular a fin de comprender el mundo de la nueva economía (Guillani-Mansouri, 2001). Por lo tanto, hay que entender su lenguaje, es decir, se comunican por correo electrónico, navegar por la red, etc. El ejemplo de los start-ups "semillero" ilustra la mentalidad de "yetties" (young entreprenarial tech-based) que se basan en VC (venture Capitalists) para encontrar el capital necesario a su desarrollo para una parte de mercado significativa, antes de esperar una IPO (Initial Public Offering) I (oferta pública de mad) es decir, una introducción en la bolsa...

2.1. La oposición "economía tradicional" y "nueva economía"

La nueva economía se diferencia de la vieja economía por varias características. De hecho, la primera es de fuerte crecimiento y se basa en la producción y difusión de nuevas tecnologías de información. Como economía de mercado, requiere a las empresas de una estrategia organizativa de sus activos (Gadrey, 2000). "Esta nueva economía se desarrolla sobre el saber y la innovación continua. Privilegia la información dentro la empresa y hace hincapié en el uso de los conocimientos y la información simbólica que se podría incluir en bienes y servicios materiales y no materiales "(www.bellanet.org).

Otra característica que específica de la vieja economía a la nueva economía es que la primera se basa la propiedad, mientras que la segunda se basa en el acceso a la información (Rifkin, 2000). Podemos también declarar que la nueva economía se explica por los rendimientos crecientes que caracterizan las nuevas tecnologías de información y comunicación; mientras que los sistemas tecnológicos anteriores estaban, basados en los principios de economía de escala.

Sin embargo, si la nueva economía está cada vez más percibida como un factor importante en el funcionamiento de la empresa en la medida en que permite, por ejemplo a ayudar en la toma de decisiones, a la participación en el rendimiento económico y a la ganancia en términos de productividad, se han identificado algunas limitaciones del fuerte crecimiento de la nueva economía.

Se trata en primer lugar del tiempo. Todo lo que no va lo suficientemente rápido se considera como demasiado lento. De hecho, la nueva economía se identifica como la "fast economy; la economía rápida" en la que se necesita siempre reducir el "time-to-market" o sea el tiempo necesario para llegar al mercado con el fin de captar la mayor parte.

A esta limitación se añade el "krash". En efecto, la perspectiva de una caída de la bolsa asusta a los actores de este entorno como consecuencia de los muchos ejemplos de fracasos recientes.

La tercera limitación es el mutante. La transformación ciega de empresas tradicionales que buscan a todo coste estar en el mercado del Net. En este contexto, ¿cómo la empresa está estructurada? ¿Qué modo de management es adoptado? ¿Cuál es el papel del individuo?

2.2. Criterios específicos de este "nuevo modelo"

A primera vista, las empresas de la nueva economía dan prioridad al individuo y una gestión que quiere ser diferente. Por un lado, la organización virtual se caracteriza por la dematerialización del comercio, la disminución del número de intermediarios, las fuertes reducciones en los costos de operación, la partición de informaciones y la cooperación entre los diferentes actores cuyas principales características son:

² Llamada también economía de la sociedad post-industrial, o de la economía post-capitalista como Net-economía

- Ubicuidad: presencia en varios lugares a la vez,
- Omnipresencia: apertura y accesibilidad para sus clientes en todo momento,
- Omnisciencia: el acceso al conocimiento del mundo y de su personal.

Además, este tipo de empresas se enorgullecía de ser inteligente, y por lo tanto competitivo.

Por otra parte, este nuevo modelo se caracteriza por la externalización de determinadas funciones. En efecto, estas empresas a menudo tratan de externalizar ciertas actividades que no son indispensables y que no les permita optimizar sus costes internos. Este es también el principio de "subsidiariedad", que es el "comprar en otro lugar lo que es mejor y más barato que en su propio negocio."

Compartir el conocimiento y la experiencia es otro criterio. De hecho, el concepto del « knowledge-management » gestión del conocimiento es muy popular aquí ", se trata de un conjunto de métodos de organización y tecnologías para crear, recopilar, organizar, almacenar, distribuir, compartir, utilizar y transferir el conocimiento dentro de la empresa. Este conocimiento esta maternalizado en los documentos internos y externos, sino también como forma de capital intelectual y de experiencias acumuladas por colaboradores o expertos en el campo "(Madinier, 2005).

La transición de la vieja a la nueva economía por lo tanto, implica un doble desarrollo, organizativo y estratégico dado que "el cambio en la organización de los métodos de trabajo, el management, las estructuras e una política de relaciones humanas completamente nueva." (Benchimol, 2001).

La gestión del conocimiento también puede cambiar la cultura que hay que escuchar a sus clientes y también para resolver la división entre los diferentes departamentos, sino también entre los clientes. La visión del cliente, el "One to One, Uno a Uno", implica que la empresa debe comunicarse con el cliente y obtener información que podría ser utilizado más tarde. El éxito de este cambio también implica la adhesión a todos los empleados de la empresa.

La existencia de un nuevo estado de ánimo en esta empresa da el imagen de una tribu que comparte los valores y actitudes comunes.

Un management horizontal, un nuevo liderazgo, se establece, los niveles jerárquicos se limitan a 1 o 2, dependiendo del tamaño de la empresa, la información es ahora directamente accesibles a todos, sin privilegio concedido a los lanagers, pero este management necesitan siempre líderes para conducir, planificar, control y coordinar. De hecho, el manager tiene una función como "coach; entrenador," que hace jugar a cada uno en el juego de cooperación, de intercambio de información y de desarrollo del conocimiento.

Un manager de proximidad pore la ausencia de procedimientos formales para la Gestión de Recursos Humanos, todo está hecho para evitar que éste se considera un obstáculo, sino más bien de construir capital humano en agente de cambio "Las empresas deben llegar a ser más rápidas, más flexibles, ágiles, y con este fin, los líderes se dan cuenta de su activo más importante que es la competencia humana "(JY Prax 2005).

Un management por sector o de competencias, es decir, "un sistema de gestión federada", cuyas estructuras se organizan en redes múltiples y compuestas que no tienen ni centro ni periferia, pero que comparten las mismas obligaciones de eficacia.

Pero, finalmente, ¿quiénes son los actores de esta nueva economía? Se podría responder que ellos son la "generación de oro", pero estos no son todos los jóvenes que están en cuestión, de acuerdo a la formación básica y la afinidad por las nuevas tecnologías. Es obvio que muchas empresas han aparecido (generalistas³, técnicos⁴, diseñadores⁵, comerciales⁶). Estos marcos son desde hace varios años los nuevos señores de la Internet. Que es lo que los diferencia de otros marcos tradicionales?

3 webmasters, administradores de proyectos Internet y directores de multimedia.

4 Diseñadores web, desarrolladores y directores técnicos.

5 Editores, diseñadores gráficos y directores de arte.

6 Ergonomistas, vendedores de espacios publicitarios, responsables comerciales y responsables de fedilezacion.

En primer lugar, nuevos comportamientos surgieron. El estilo de vestido es más “relajado” (la corbata no es necesaria, por ejemplo) y los objetos “fetiches” son comunes (teléfonos móviles, por ejemplo). Además, hay una negación de la autoridad. Se preconiza un management a medida (sin horario, sin jerarquía tradicional, sin código de vestido, el tutear generalizado y locales agradables), la única autoridad es la competencia.

Por otra parte, estos ejecutivos tienen menos apego a la empresa, por un lado, tienden hacia un reequilibrio en favor de la vida personal y hacen que la empresa conduzca su desarrollo personal, y en segundo lugar, los valores de la experiencia y del conocimiento queridos a los ejecutivos de la vieja economía, están superados por los valores de la creatividad y la adaptabilidad. La flexibilidad es una característica esencial.

Por último, todos ellos aspiran a acceder a las responsabilidades. El jefe ya no es el único amo a bordo y debe compartir su poder con los demás. Sin embargo, el éxito de estos nuevos modos de organización y no es absoluto, y enfrenta dificultades.

III. Análisis crítico de la gestión empresarial de la nueva economía.

En este contexto, una cosa está clara: las nuevas empresas no quieren repetir lo que ven como fallos o fracasos de sus predecesores, las estructuras de las antiguas empresas son demasiado engorrosas e inadecuadas a las necesidades de los clientes: La falta de la reactividad, de libertad que se deja a cada uno y del gusto en el trabajo.

Las nuevas empresas están desafiando a los circuitos de decisión demasiado complejos, la jerarquía restrictiva y además, las empresas tradicionales en general, pretenden reducir el papel, la independencia y la motivación de los directivos, aunque algunos de ellos han tratado de diversificar su modo de compromiso, incluso mediante el establecimiento del equipo del proyecto y las organizaciones matriciales.

Además, los nuevos managers critican también la carrera de los profesionales, a partir de un equipaje de diplomas, las vías tradicionales de excelencia en las empresas, consideran que estos cursos están fijados de antemano

por las normas de crecimiento profesional, donde es difícil cambiar la ruta prevista, y por lo tanto las habilidades no son el motor de la carrera, sino más bien el reconocimiento sobre la base de diplomas, las relaciones personales o la práctica de cualquier profesión.

Por último, los Net-economistas denuncian las reglas y las normas colectivas, entre estas reglas, las de los recursos humanos son muy controvertidas. De hecho, para los líderes de la nueva economía, la función de Recursos Humanos simboliza lo que rechazan en la economía clásica. La mayoría de las herramientas son inadaptadas y poco convincentes (pesadez, duración y anarquismo). En cambio, en las nuevas empresas, el problema radica más en crear o no esta función, ya que esta es casi esencialmente reconsiderada como un freno para el cambio y un obstáculo a la creatividad.

Es primordial para todo manager de bien analizar los modos de funcionamiento, las prácticas cotidianas y el clima social interno de las nuevas empresas, en especial de las start-ups, con el fin de conocer el proceso de acción adaptado a su propio negocio en un proyecto de apropiación de las tecnologías de la información.

En efecto, las apariencias ocultan una parte de la realidad. Se puede constatar que los modos de funcionamiento de estas nuevas empresas están a veces desplazados con relación a los principios mostrados, por ejemplo, la jerarquía no ha siempre desaparecido por completo. De hecho, es de una naturaleza diferente, porque el trabajo está finalmente repartido entre los empleados, y siempre lleva una persona o personas responsables de mantener los plazos y tomar decisiones clave. Por otra parte, algunos criterios pueden identificar estas jerarquías virtuales, es decir, el orden de llegada a la empresa, el nivel de experiencia y contribución a los ingresos.

Por otro lado, la innovación que es el caballo de batalla con los clientes de la nueva economía, está casi ausente en las prácticas internas de estas empresas, y todo el conocimiento no se comparte de forma automática.

Otros contrastes residen principalmente en la autonomía de cada uno, que no es tan grande como se espera, la convivialidad superficial, las condiciones de trabajo precarias y el empleo fragilizado, y de hecho hay riesgos reales de la utilización intensiva de tecnologías, como los riesgos físicos

(postura y el diseño del lugar de trabajo), los riesgos relacionados con la carga mental (zapping mental infernal) y los riesgos psicológicos (estrés).

Por último, estas nuevas empresas sufren de una cohesión social débil, volviendo a estas organizaciones muy inestables. Se trata por ejemplo de la falta de diálogo social y la cultura dominante es altamente individualista. Parece que estos factores relativizan la euforia que se anunció recientemente y que se ha desarrollado en torno a las nuevas tecnologías.

Y ¿qué pasa con los directivos de la nueva economía? Uno está tentado de responder que son veces desestabilizados. De hecho, encuentran su camino en un cotidiano hecho de incertidumbres y de relaciones virtuales, con único equipaje: competencia y reactividad, de hecho, estos managers deben a menudo “aprender caminando”, ya que carecen de experiencia, madurez y de puntos de referencia con los demás.

Los managers se enfrentan también a un contexto muy exigente. De hecho, una constante presión les oprime por los inversores financieros. Se encuentran con problemas con sus colaboradores, y estos no dudan en cambiar el entorno si no les gustan las condiciones de trabajo.

También podemos observar una falta de palancas a su disposición para evaluar eficazmente el desempeño de sus equipos, actuar sobre la remuneración o favorecer su formación, lo que lleva a la falta de influencia de su parte.

En suma, el real problema para estos managers consiste en la falta de un modelo único de gestión en este tipo de empresas. En este sentido, Drucker (1999) declaró que no había una única manera correcta de “manager” los hombres y que “El management debe adaptarse a cada grupo de la población y el mismo grupo gestionado de manera diferente dependiendo de los tiempos”, lo que nos lleva a preguntarnos acerca de los nuevos métodos de management a reflexionar.

IV. Tener éxito a hacer un cambio por la combinación de dos lógicas.

A la luz de lo anterior, hay que reconocer que hay muchos puntos de convergencia entre las empresas nuevas y viejas. De hecho, muchas compañías están actualmente entre dos mundos, la prueba de que la nueva economía se está extendiendo a través de todos los sectores, en las prácticas cotidianas como en el comportamiento de los managers.

Por un lado, se observa que estas nuevas empresas, especialmente las start-up, empresas de nueva creación, están buscando nuevas competencias, para Mongrand (2001) “el discurso tecnológico ya no puede ser dominante como al principio.” De hecho, estas empresas ahora necesitan managers, agentes de marketing, de comerciales y de financieros, ya que es más una cuestión de management.

Además, el cambio debe pasar por la cultura empresarial y el fortalecimiento de las competencias internas “el éxito de tal empresa requiere real voluntad managerial que promueve una adaptación continua y multidimensional en simbiosis con las cuestiones estratégicas de la empresa” (JY Bück 1999).

Por otra parte, la sociedad mundial de la información está perturbando las condiciones de funcionamiento de las empresas y administraciones en todo el mundo. Nadie puede posponer las reformas hechas posibles y necesarias por la explosión de la Internet. Por lo tanto, las fronteras están siendo abolidas.

Para desarrollar las estrategias adecuadas para el cambio, las empresas no sólo deben utilizar tecnologías de la información, sino también adoptar nuevas formas de organización. Ahora, cada vez más empresas tradicionales buscan lanzar grandes proyectos informáticos para no fallar el momento del cambio de las NTI. Está claro que las empresas tradicionales no pueden beneficiar de los cambios que afectan a su funcionamiento interno, debido a las NTI, que si estas tecnologías contribuyen al desarrollo de la gente que trabaja allí. “Los proyectos de automatización que no vayan acompañados el correspondiente cambio en la estructura de las cualificaciones conducir a una pérdida significativa de competitividad” (El Boterf, 1997,1999).

Además, las empresas tendrán necesariamente el reto de mantener su competitividad, dada la rápida difusión de las nuevas tecnologías.

Las siguientes acciones son imprescindibles para una buena integración de las NTI en las empresas:

- Repensar las organizaciones sobre la base de la partición de información, del conocimiento, de las actividades y la innovación continua.
- Dar un lugar importante al capital humano, al actuar so-

bre el desarrollo de habilidades y el enriquecimiento.

- Fortalecer la cohesión social dentro de estas organizaciones plurales. De hecho, nuevos métodos de comunicación interna debe ser creado.

- Los managers de mañana tendrán que dotarse de ciertas cualidades, a saber, el management reactivo, el management federador y el management innovador.

Además, estos managers tendrán que ser capaces de aceptar la incertidumbre, para transmitir sus conocimientos, aprender de otros y mantener una mente despierta.

Por último, estas empresas plurales, que reclutan a los mejores técnicos en su campo, deben incorporar buenos animadores de equipos y que se separe heterogéneos. Los aspectos de recursos humanos, sistema de management y otros factores “extra-manageriales” también deben ser revisados.

En primer lugar, la empresa del futuro está llamada a jugar un papel protagónico en los recursos humanos por la apropiación de las NIT y para hacerlo, se debe interrogarse sistemáticamente sobre las competencias esenciales para mantener en entero y sobre aquellas a externalizar, reforzar su papel como vector de los lazos sociales en la empresa, y emplear nuevas personas, ya que “las empresas que no se armonizan con las condiciones del mercado desaparecen” (Fayard, 2003/2004).

A todo cambio se erigen resistencias, para superarlas, debemos definir nuevas tareas a los managers que consistirían en el establecimiento de relaciones de confianza en la gestión y en el papel de la ejemplaridad. También sería interesante dar un nuevo punto de referencia para los managers, desde su formación básica centrada más en los recursos humanos “la cultura de una empresa está formada por el conjunto de normas, valores y formas de pensar, que marcan el comportamiento de los empleados a todos los niveles y que dan forma al marco de referencia de la empresa” (G Probst et al, 1992).

En segundo lugar, a nivel de sistema de management, la gestión del cambio debe acompañar a los colaboradores en todas las fases del cambio y ayudarles a desarrollar “un deseo común de formalizar y comunicar el conocimiento para la explotación o de capacitación” (JK Buker, 1999).

En tercer lugar, los factores “extra managerial” que po-

demos indicar por los factores ocultos de la adaptación, deben ser revisadas dentro la empresa “una empresa que no innova o carece de espíritu de empresa no sobrevivirá” (Druker, 1999).

V. Conclusión.

Cientos de personas están cada vez más conectadas y capaces de trabajar juntos, con costes similares a los de la televisión, por ejemplo. Es la escala de la empresa, un cotidiano a que se puede dar sentido a la implementación de esta red (Internet, intranet, extranet) que teje ahora.

Más que nunca, las empresas y las administraciones deben aprender a trabajar con otros actores: los del campo de las grandes y especialmente las pequeñas empresas.

Innumerables estructuras y actores están naciendo en la sociedad global de la información, lo que da lugar a nuevas actividades, pero también inevitablemente, a conflictos que habría que resolver. Los límites legales actuales necesitan ser redefinidos en el espíritu de una mayor cooperación.

El concepto de reactividad dará paso al concepto de proactividad que define la toma de la iniciativa y la anticipación de los acontecimientos. Los proactivos se dirigen de acuerdo a los valores a que se reflejan. Es imposible inventar el futuro o beneficiar de él sin haberlo ya imaginado. Por ello, el manager debe ser vigilante en la toma de decisiones al hacer una elección entre una competencia que tiene como objeto una situación inmediata y una competencia que depende del futuro.

El cambio es inevitable. Hay empresas que saben esto y actúan. Entonces, ¿cómo ayudar a estos empresarios a pensar en nuevas formas de organización a poner en práctica? ¿Cómo ayudarles a integrar con éxito las nuevas tecnologías de información? ¿Cómo favorecer el desarrollo del potencial del capital humano?

La visión crítica de algunos expertos en el management sobre los “start-up” parece muy realista. En efecto, la euforia de los medios esconde ciertas realidades en el sentido de que los modos de funcionamiento se ven a veces desplazados de los principios que aparecieron con la nueva economía, el aspecto social se queda atrás y el capital humano se explota de manera un poco extraña.

Pero hay que tener también en cuenta que los impactos son importantes sobre la evolución del papel de los managers. De hecho, las tecnologías de la información facilitan el acceso al conocimiento y hacen través de la red a cualquier persona fácilmente accesible. Este punto conduce a un cambio significativo en la definición de la potencia para los managers. Además, se plantea la cuestión de la libertad de difusión y de acceso a la información.

Bibliografía

- Bartoli, J. A., 1997. La empresa virtual puede estar aprendiza?, La organización que aprende, Volumen 1.
- G. Benchimol, 2001. E-organización: manual de usuario. Ediciones Organización.
- Buck J-Y. 1999. La gestión del conocimiento: la implementación de un proyecto de Knowledge management. Ediciones de las organizaciones.
- Boneu F, F. Fettu, L. Marmonier, Gestionar el cambio managerial, Editions Liaison 1992.
- Drucker, P., 1999. El futuro del management. Ediciones Village mondial.
- P. Fayard, 2003/2004. KM como práctica de supervivencia: Revista de Inteligencia económica y gestión del conocimiento n° 70 diciembre 2003 y enero de 2004.
- Gadrey, J. 2000. Nueva economía, nuevo mito? Flammarion.
- C. Kennedy, , todas las teorías de gestión, Ediciones Maxima. 2003.
- El G. Boterf, 1997.1999, competencia y la navegación profesional, Ediciones d'Organisation.
- Mongrand, J. P. 2001. El manager de la nueva economía. Ediciones d'Organisation.
- Guillani-Mansouri, N. 2001. Lo que hay allí detrás de la nueva economía?, Ediciones Harmattan.
- Madinier H., 2005. K M: Practicar para ganar! Revisión económica y social. Marzo de 2005.
- Prax J-Y, 2005. El estado de la técnica de KM. Revisión económica y social., marzo de 2005.
- ProBT G., et al, 1992. Organización y management: la gestión del cambio organizacional. Ediciones Organisation.
- Rifkin, J. 2000. La edad de acceso. La revolución de la nueva economía, Ediciones La Découverte.
- <http://www.bellanet.org/partners/aisi/adf99docs/infoeconomyfr.htm> (consultado el 14/08/2008) En: Globalización y la Economía de la Información: Desafíos y Oportunidades para África.